

ENTREVISTA COM VINCENT DE GAULEJAC

Matheus Viana Braz^{1 2}, Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1193-9753>
Guilherme Elias da Silva³, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2834-2905>

INTERVIEW WITH VINCENT DE GAULEJAC

ENTREVISTA CON VINCENT DE GAULEJAC

Entrevistadores: Matheus Viana Braz & Guilherme Elias da Silva⁴

Entrevista⁵ conduzida com o professor Dr. Vincent de Gaulejac, na ocasião de sua participação no II Encontro do Laboratório Interinstitucional de Subjetividade e Trabalho (LIST), II Simpósio Psicologia e Trabalho: Dimensões Sociais e Subjetividade e VIII Encontro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (EPOT), que ocorreu na cidade de Maringá, Paraná, entre os dias 21 e 23 de novembro de 2018.

Apresentação: Vincent de Gaulejac é sociólogo, professor emérito de Sociologia na Universidade Paris-Diderot 7, Doutor *Honoris Causa*, pela Universidade de Mons (Bélgica). É autor de cerca de 20 livros. Foi diretor do Laboratório de Mudança Social de 1981 a 2014, em Paris. É presidente e membro fundador da Rede Internacional de Sociologia Clínica (RISC), que conta com participantes de mais de 15 países. Seus trabalhos de pesquisa o levaram a explorar o Poder das Organizações, a Neurose de Classe, as Origens da Vergonha, A Luta pelos Lugares, O Custo da Excelência, A Sociedade Doente da Gestão ou ainda as Causas do Mal-estar no Trabalho e o Capitalismo Paradoxal. Pesquisador engajado, é um dos fundadores do 'Clube dos Convivialistas', participa do *L'Appel des Appels*⁶ e atua ativamente em programas de prevenção da radicalização violenta.

LIST: Primeiramente, gostaríamos de lhe agradecer por nos conceder essa entrevista. Muito obrigado. Agora para iniciarmos, gostaríamos que o senhor fizesse uma apresentação de sua trajetória profissional.

Gaulejac: Eu poderia fazer duas apresentações de minha trajetória profissional. Uma em 02 minutos, formal, e outra na qual levaríamos toda a noite, sobre meu romance familiar e minha trajetória social. Há em meu site⁷ um texto denominado *Se autorizar a pensar*, no

¹ Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Divinópolis-MG, Brasil.

² Email: [mvianabraz@gmail.com](mailto:mviaanabraz@gmail.com)

³ Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá-PR, Brasil.

⁴ Membros do Laboratório Interinstitucional de Subjetividade e Trabalho (LIST).

⁵ Tradução e revisão técnica realizada por Matheus Viana Braz.

⁶ O *L'Appel des Appels* é um movimento da sociedade civil, criado em 2008 pelo psicanalista Roland Gori e que tem por finalidade federalizar as formas de resistência às reformas e avaliações propostas em diferentes setores da iniciativa pública (justiça, educação, saúde e cultura). O movimento surgiu na França, em oposição às políticas econômicas de Nicolas Sarkozy, mas hoje já conta com adeptos e representantes de variados países, inclusive do Brasil.

⁷ O referido site pode ser encontrado no domínio: <http://www.vincentdegaulejac.com>



qual eu apresento minha trajetória, como eu cheguei na Sociologia Clínica e como me tornei professor e pesquisador. Mas, em resumo, atualmente sou Professor Emérito na Université Paris-Diderot 7, sou presidente da Rede Internacional de Sociologia Clínica (RISC⁸) e escrevi alguns livros que ilustram a abordagem da sociologia clínica (Gaulejac, Hanique, & Roche, 2012; Gaulejac, Giust-Desprairies, & Massa, 2013) em diversos domínios distintos. Por exemplo, primeiro nos domínios das histórias de vida (Gaulejac & Legrand, 2013), passando pela análise de conflitos ligados a mudanças de classes sociais – como na neurose de classe (Gaulejac, 1987) –, bem como pela questão da vergonha (Gaulejac, 1996) e pelo peso das heranças familiares (Gaulejac, 1999). Segundo, no registro do trabalho (Gaulejac & Taboada-Leonetti, 1994; Gaulejac, 2011), em relação às transformações das organizações e do mundo do trabalho (Aubert & Gaulejac, 1991; Gaulejac, 2005; Gaulejac & Mercier, 2012), assim como do surgimento da Revolução Gerencialista e da Revolução Numérica (Gaulejac & Hanique, 2015). Mais recentemente, interessei-me pela questão da radicalização de jovens jihadistas que partiram para lutar junto ao Estado Islâmico, na Síria e na Europa (Gaulejac & Seret, 2018).

LIST: Há aproximadamente 40 anos o senhor desenvolve pesquisas e intervenções acerca das mutações do mundo do trabalho. Se compararmos a realidade apresentada no livro *O poder das organizações* (Pagès, Bonetti, Gaulejac, & Descendre, 1979, 2019), publicado originalmente em 1979, e suas reflexões apresentadas em livro mais recente, publicado em 2015 junto a Fabienne Hanique, intitulado *Le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou*⁹ (Gaulejac & Hanique, 2015), quais foram as principais mudanças observadas?

Gaulejac: Quando nós publicamos *O poder das organizações* e, alguns anos depois, junto à Nicole Aubert, também *O custo da excelência*, nós nos referíamos sobretudo às organizações multinacionais. Havia a preocupação nessas empresas para produzir a adesão de seus empregados. Buscava-se alcançar em alguma medida uma visão compartilhada com os trabalhadores, visava-se jogar o ‘ganha-ganha’, com vistas a colocar em prática certo número de princípios sobre a consideração dos trabalhadores, baseados nas pessoas que encontravam dificuldades. De fato, havia uma verdadeira preocupação dos diretores de recursos humanos e dos patrões. Em todo caso, evidentemente isso se dava em favor da imagem da empresa, todavia também porque essas empresas não estavam somente interessadas pelo lucro, mas igualmente pelo progresso. As grandes companhias como a IBM, a qual nós analisamos em *O poder das organizações*, se viam como um dos principais atores da transformação da sociedade. Tratava-se de fantasia ou realidade? Eu penso que essa era a realidade para muita gente. Em todo caso, vários gestores e dirigentes que eu entrevistei acreditavam integralmente nisso e, portanto, eram felizes por trabalhar nessas empresas que tinham um projeto social e, às vezes, inclusive um projeto ecológico. Os últimos anos, contudo, mostraram que as boas intenções sociais, econômicas e ecológicas foram varridas pela lógica do lucro, a qual impõe sua própria lei no mundo todo, seja nas organizações públicas, seja nas empresas privadas.

O principal ponto dessa mudança está ligado à ‘desregulação dos mercados financeiros’. É dizer, no fato que a política aceitou que os mercados financeiros não sejam mais controlados pelos Estados e que eles possam se mundializar. Esse foi um elemento-chave da produção da globalização, o qual possibilitou que o capitalismo financeiro se tornasse o determinante essencial da economia. Logo, a economia real, isto é, a economia

⁸ No francês: Réseau International de Sociologie Clinique.

⁹ O referido livro ainda não foi traduzido para o português.

da produção, a economia territorializada, a economia industrial, se transformou completamente pelas exigências de rentabilidade e produtividade do *share holder value*¹⁰. E é por isso que os mercados financeiros representam um elemento principal nesse contexto, pois são eles quem determinam o valor capitalista da empresa. No capitalismo industrial, a questão da mudança era pensada a partir das relações entre o capital e o trabalho. Havia a preocupação com o equilíbrio entre o capital e o trabalho na indústria – mesmo considerando que Marx nos mostrou bem que a preocupação do capital suprimia as preocupações com o trabalho. Embora com dificuldades, havia nesse momento um verdadeiro projeto para tentar equilibrar as coisas. Esse era, enfim, o projeto da social democracia.

Na sociedade hipermoderna, porém, os mercados financeiros se tornaram onipotentes e as ferramentas de gestão aceleraram esse processo, mediante a mensuração do conjunto de atividades produtivas por indicadores quantitativos que pudessem ser traduzidos em indicadores financeiros. A partir desse momento, o *share holder value* passou a se sobrepor em relação às outras preocupações e, assim, na linguagem da ‘Novilíngua Gerencialista’ (Vandeveldt-Rougale, 2017), se diz que é preciso estar sempre atento à criação de valor, mas esse valor agora não é mais o valor para o trabalhador, não é o valor pelo trabalho bem feito, não é o valor relacionado ao que se faz pela ecologia, pela cidadania, pela difusão de uma crença econômica produtiva ou mesmo pela produção de uma sociedade mais justa e humanitária. O valor, hoje, se vincula unicamente à rentabilidade do capital.

Eu fiz essa análise no caso da IBM, por exemplo. Iremos republicar *O poder das organizações* este ano, na *Prèsses Universitaires da Bélgica* (Pagès et al., 1979, 2019), e meu amigo, Jean Vandewattyne (Université de Mons-UMONS), quem tomou a iniciativa dessa reedição, realizou uma pequena pesquisa complementar para analisar ‘a IBM 40 anos depois’ e inclusive escreveu um capítulo suplementar nessa nova edição. Enfim, 40 anos depois não há mais aqueles grandes princípios sobre a conciliação e consideração das pessoas. O único princípio atualmente relaciona-se às tentativas de sobreviver em um mundo onde as pessoas são colocadas em uma concorrência feroz umas com as outras e cuja única preocupação é produzir valor para a empresa.

Em todo caso, tanto com os empregados da IBM como em outras empresas do mundo, predomina a lógica da maximização do lucro (que se tornou o determinante essencial do trabalho). Portanto, de fato há uma pressão por resultados, uma exigência por produzir cada vez mais. A ‘Revolução Gerencialista’ é representada pelo *Lean Management*, pela ‘Qualidade Total’, pelo *open space*, pela corrida ao mérito, pela avaliação de performance, enfim por uma série de instrumentos de gestão que avaliam inclusive a menor atividade em função de sua rentabilidade financeira. Por sua vez, esse é o determinante do crescimento de sintomas importantes, observados por pesquisadores no Brasil, na França, nos Estados Unidos, em todo o mundo, e que foram denominados ‘riscos psicossociais no trabalho’ como, por exemplo, o mal-estar psicossomático, o estresse, o *burnout*, as depressões nervosas e, inclusive, o suicídio. Esse fenômeno diz respeito a pessoas as quais acreditavam que poderiam se realizar no trabalho, do ponto de vista da garantia de subsistência econômica na sociedade (com seus salários e empregos), mas também em relação à realização de si mesmo, pela prosperidade, busca de desenvolvimento pessoal e pelo interesse em fazer coisas úteis socialmente. Consequentemente, essas crenças tendem a se desintegrar mediante a perda de sentido

¹⁰ Valor para os acionistas.

no trabalho, a perda do valor do trabalho, o que faz com que as pessoas se tornem muito mais frágeis e vulneráveis no plano psíquico e mental. Todos esses sintomas são ilustrativos do fato que a saúde mental no trabalho se degradou consideravelmente. Além disso, nós vemos que esse modelo, nascente nas empresas privadas, foi importado na iniciativa pública e, logo, observamos exatamente os mesmos sintomas nesses espaços. Portanto, aqui constatamos um fenômeno massivo engendrado em uma batalha ideológica maior na qual, por exemplo, o trabalhador sabe que seu mal-estar está ligado ao trabalho, todavia o patrão, a direção de recursos humanos e o governo, na maior parte do tempo se recusam terminantemente a considerar que possuem a mínima responsabilidade em relação ao *burnout*, ao suicídio, às depressões no trabalho etc.

Enquanto o capitalismo industrial aceitava sua responsabilidade nas doenças profissionais (e isso levou décadas), havia ao menos a preocupação de dizer: “[...] ok, tratam-se de doenças profissionais, isto é, de doenças ligadas às situações de trabalho”. Atualmente isso não existe mais, embora as doenças profissionais e o mal-estar no trabalho se difundam consideravelmente. Portanto, hoje há uma batalha ideológica substancialmente importante entre os trabalhadores, os sindicatos e alguns poucos partidos políticos, os quais dizem que existem novas formas de alienação, de exploração, de pressões no trabalho e, então, que é preciso reequilibrar as relações entre capital e trabalho – isto é, que é preciso dar mais atenção ao trabalho, pois as pessoas não estão bem –, e, depois, há outras pessoas que dizem que esse é um problema psicológico, médico, no qual cada trabalhador deve se preocupar, mas que não concerne às empresas e aos governos.

Isso tudo explica em particular um fenômeno importante: ‘hoje a luta pelos lugares substitui a luta de classes’. É dizer, no capitalismo industrial havia ainda a consciência de classe. Concebia-se que o progresso se lograria pelas lutas sociais e relações de força entre patrões e trabalhadores, entre a burguesia e o proletariado. Atualmente, praticamente ninguém fala de classe social no trabalho ou os trabalhadores nem mesmo têm energia para enfrentar batalhas coletivas. Eles estão unicamente preocupados pela ‘luta pelos lugares’, isto é, por conseguir sobreviver e encontrar um lugar nesse mundo, uma vez que é preciso vitalmente ‘encontrar um lugar’ para poder existir em nossa sociedade. Todos aqueles que não se inserem, que não encontram lugares, são excluídos (como, por exemplo, os refugiados, os desempregados e os precarizados), são colocados em uma condição social, psicológica e econômica dramática e, portanto, naturalmente todas as pessoas se mobilizam para evitar esses processos de exclusão. Enfim, é preciso sublinhar que os processos de exclusão também estão ligados à excelência, a essa produtividade, a intensificação da pressão nas empresas, as exigências de cada vez mais, as exigências de subir sempre, às exigências de fazer mais com menos. É então essa corrida sempre em frente e em direção ao lucro e à produtividade que se criam as tensões principais do mundo onde vivemos.

LIST: O título de sua conferência em nosso congresso foi ‘Por que o mundo do trabalho se torna paradoxal? Quais consequências para as pessoas, as instituições e a política?’ Nesse sentido, diante de um cenário de demandas cada vez mais paradoxais no mundo do trabalho, a sociologia clínica propõe intervenções no plano das metacomunicações. Como incluir a dimensão do sofrimento no trabalho nesse contexto? O senhor poderia falar um pouco mais sobre os dispositivos de pesquisa e intervenção da sociologia clínica?

Gaulejac: Primeiramente, é preciso explicar o que é a metacomunicação. Segundo a Escola de Palo Alto, para superar uma injunção paradoxal é preciso desconstruir a discursividade dessa injunção. Eu não tive tempo de desenvolver em minha conferência,

mas eu gostaria de fazer um complemento em relação à história da criança¹¹. Nesse caso, seria preciso que o filho pudesse dizer à sua mãe: “[...] mamãe, eu te amo muito e eu estou muito contente que você me deu um presente pelo meu aniversário, mas eu gostaria também de falar com você, mamãe, porque você me coloca em uma situação de dificuldade e eu gostaria de te explicar o porquê. Veja bem [...] quando eu coloco a gravata vermelha, você me diz que é preciso colocar a verde e quando eu coloco a verde, você me diz que eu deveria colocar a vermelha. E eu não sei mais o que fazer. Depois, você me diz que eu vou te deixar louca. Você tem razão, mamãe, eu não sei mais o que fazer. Então eu te proponho [...] a gente pode falar com alguém que possa nos ajudar a superar essa dificuldade?”

Essa é a metacomunicação: a capacidade de desconstruir o paradoxo. Essa competência precisa ser desenvolvida no seio das empresas, de modo a ajudar os empregados e os gerentes a desconstruir as injunções paradoxais onde são colocadas. E é por isso que eu defendo a ideia de que é preciso construir e desenvolver dentro das empresas espaços coletivos onde as pessoas possam falar das dificuldades que são encontradas, para que compreendam a natureza dessas dificuldades e possam tirar consequências para a própria organização. Portanto, quando eu intervenho nas empresas, eu costumo dizer: “[...] se vocês verdadeiramente querem resolver esse problema, nós juntos iremos criar espaços (nos quais chamamos de Grupos de Implicação e de Pesquisa) para isso e iremos por sua vez trabalhar sobre os conflitos encontrados, para coletivamente tentar encontrar soluções que deverão ser colocadas em prática”.

Para aqueles trabalhadores que não encontram escuta e eco em seus espaços de trabalho, nós criamos os dispositivos de pesquisa e intervenção da sociologia clínica, endereçados justamente àqueles que sofrem no trabalho e vão buscar respostas inclusive fora das empresas. Por outro lado, como os sindicatos ou os partidos políticos não oferecem respostas a essas questões, o indivíduo acaba por procurá-las junto a seu psicólogo, médico etc. Mas ao mesmo tempo isso produz um fenômeno muito perverso, que culmina na medicalização e na psicologização de problemas sociais (pois esses problemas são, antes de tudo, problemas do trabalho). Decerto que é preciso que essas pessoas busquem ajudas psicológicas e médicas, não se trata aqui de substituí-las, mas de compreender que somente esses meios e ferramentas são insuficientes, pois eles permitem comumente curar os sintomas, mas não eliminam as causas desses sintomas. Nesse cenário, eu proponho a inversão das coisas. Eu retomo a abordagem da sociologia clínica a qual compreende que a questão relacionada ao mal-estar no trabalho é revelada por seus sintomas subjacentes. Todavia, o essencial não consiste na eliminação do sintoma, mas no trabalho que o sujeito pode fazer para compreender os sentidos desse sintoma. Além disso, compreendo e proponho que esses conflitos são reveladores de contradições não resolvidas na própria organização.

O ‘organidrama’, nesse sentido, é uma ferramenta que permite a compreensão de que os conflitos vividos no trabalho são, em geral, a consequência das contradições não resolvidas pelo funcionamento da organização. Seguramente que os gerentes e diretores

¹¹ Em sua conferência, durante o congresso organizado pelo Laboratório Interinstitucional de Subjetividade e Trabalho (LIST), Vincent de Gaulejac apresentou um exemplo para elucidar a lógica de funcionamento das injunções paradoxais, na qual duas obrigações radicalmente opostas são colocadas sobre o mesmo plano discursivo, de forma a impedir que o indivíduo saia de determinada situação. No exemplo apresentado, uma mãe presenteia seu filho com duas gravatas, uma vermelha e uma verde. Quando seu pequeno filho coloca a gravata verde, sua mãe lhe questiona se ele não gostou da vermelha, pois escolheu não a utilizar. Quando o filho troca a gravata e retorna com a vermelha, ela lhe pergunta dessa vez se ele não gostou da gravata verde. Ao se sentir confuso, o filho retorna a sua mãe utilizando ambas as gravatas sobrepostas. Sua mãe, nervosa, lhe interroga: “[...] você quer me deixar louca?” Esse exemplo, enfim, ilustra como uma injunção paradoxal induz sempre a uma impossibilidade de responder sem infringir alguma de suas opções.

têm uma responsabilidade aqui, porém é preciso sublinhar que a evolução das transformações do trabalho produziu um hiato crescente entre o ‘trabalho real’ e o ‘trabalho prescrito’. Por isso observamos uma grande distância entre os ‘gerentes do cotidiano’¹², que vivenciam o cotidiano de trabalho das atividades produtivas, e os ‘gerentes prescritores’, comumente responsáveis por elaborar as prescrições, os modelos, normas, processos e redesenhos da produção, junto às grandes empresas de consultoria e com a finalidade de criar instrumentos de gestão, indicadores de performance e avaliação. Estes últimos normalizam a premissa de que o conjunto do sistema econômico deve efetivamente ser avaliado em função de indicadores quantitativos, que por sua vez se traduzem em indicadores financeiros os quais permitem traduzir o valor da empresa perante o mercado financeiro. Eles, então, normalizam o poder e a dominação dos mercados financeiros sobre o conjunto da sociedade.

Eu destaco novamente a dificuldade de fazer essa análise na política. Eu a fiz perante o sindicalismo, a outras pessoas responsáveis (como patrões, por exemplo) e mesmo a partidos políticos. Na maior parte do tempo eles não têm argumentos de oposição ao que digo, mas o que me toca muito é que eles dizem: “[...] ok, está bem, nós estamos de acordo”. Mas eles não tiram as consequências disso, pois se sentem impotentes para mudar, haja vista que eles não querem renunciar aos paradigmas aos quais estão vinculados (e que paradoxalmente contribuem a produzir esse problema). “Ora, como resolver um problema no interior dos paradigmas que o gerou?” É por isso que as ciências sociais são tão importantes. É exatamente a teoria que nos ajuda a mudar de paradigmas.

Em *Gestão como doença social*, eu tentei mostrar quais eram os paradigmas que fundavam as ciências da gestão e eu elaborei proposições para mudar esses paradigmas. A principal dificuldade encontrada é que os políticos estão predominantemente vinculados ao registro da ação e, logo, eles pensam sempre que a solução está na ação. Quanto mais eles agem, todavia, mais eles reforçam a crise. Eles permanecem na ‘passagem ao ato’, mesmo que saibamos que a ‘passagem ao ato’ corresponde a um mecanismo de defesa relacionado a algum problema que não foi resolvido. Em outros termos, nós sabemos que ‘resolver somente com a ação’ não funciona. Sabemos disso há muito tempo, desde *O poder das organizações*. Entretanto, quando eu digo isso a um político, ele não compreende, pois como o filho das gravatas verde e vermelho, para compreender ele precisaria desconstruir o discurso: ‘por que isso não tem funcionado?’ Os políticos, então, estão sempre presos a um discurso de crescimento para lutar, por exemplo, contra o desemprego, portanto permanecem ligados a um discurso de desenvolvimento da competitividade, mas não se dão conta que o desenvolvimento da competitividade atualmente implica o *lean management*, isto é, corresponde a fazer mais com cada vez menos. E esse é o paradoxo: ‘para combater o desemprego é preciso reduzir os efetivos’ e isso não tem mesmo como funcionar.

LIST: Como o senhor vê o desenvolvimento da sociologia clínica atualmente no mundo e, em seguida, no Brasil?

Gaulejac: Bom [...] no mundo, sejamos modestos [...]

¹² Essa é uma tradução adaptada do conceito de *manager du terrain*, o qual se opõe ao *manager prescripteur*. No primeiro caso, refere-se aos gerentes que têm contatos diários com suas equipes e a operação na qual é responsável, isto é, do gerente que conhece de perto as dificuldades encontradas pelos diversos níveis de complexidade do trabalho de seus subordinados. Quanto à segunda categoria, refere-se aos gerentes que desconhecem as dificuldades do cotidiano de trabalho de suas equipes e, portanto, realizam um modo de gestão tão somente pautado em indicadores de performance e de qualidade, sem conexão direta com a organização produtiva real.

LIST: Se considerarmos que a Rede Internacional de Sociologia Clínica (RISC), na qual o senhor é presidente, possui já uma quinzena de países representantes [...]

Gaulejac: Claro [...] de fato sou muito feliz por isso. Muito feliz, porque quando comecei a sociologia clínica, as pessoas não compreendiam o que eu queria dizer. Havia já nesse momento a psicossociologia, algumas pessoas diziam que o que estávamos fazendo era psicologia social. Enfim, esse não é o principal. Denomina-se sociologia clínica, mas poderia perfeitamente ser denominada de outra forma, pois se trata antes de tudo de uma ciência social clínica ou de uma sociopsicologia clínica. Em todo caso, trata-se de repensar o enclausuramento disciplinar em favor da aceitação de uma ‘clínica da complexidade’, isto é, de apreender que atualmente os problemas que se colocam em nossa frente correspondem a ‘nós sociopsíquicos’ os quais fazem com que seja preciso romper as barreiras disciplinares entre a sociologia, a psicologia, a psicanálise, mas também a economia, a gestão, a história e a antropologia. É preciso verdadeiramente perceber que se iremos abordar essa complexidade, devemos compreender que o homem é um ‘fenômeno social total’, que as relações entre o ser do homem e o ser da sociedade estão no coração dessas contradições do mundo. Portanto, a ideia da sociologia clínica é efetivamente não só trazer ferramentas teóricas para compreender isso, mas também considerar que a clínica implica a co-construção, um trabalho de reflexividade. Trata-se de ‘ajudar os indivíduos a tornarem-se sujeitos’, capazes de entender e de analisar as contradições nas quais estão vinculados, ademais de compreender que os sintomas que eles vivenciam são a expressão dessas contradições. É por isso que esse trabalho não é somente um trabalho de análise teórica, mas implica também ajudar e acompanhar, mediante uma postura clínica, as pessoas a apreenderem como internalizaram o funcionamento da sociedade. Dito de outro modo, é porque há essa internalização que os indivíduos precisam mudar, embora muitas vezes eles não queiram mudar, pois esperam primeiro que a sociedade mude. Ora, a sociedade não muda por si própria se cada sujeito não se implicar também em um trabalho de mudança pessoal. Aqui temos, enfim, uma dialética permanente entre a mudança social, a mudança individual, a mudança econômica e a mudança das instituições.

Essa clínica da complexidade demanda então um trabalho de análise, de reflexão teórica e epistemológica, mas também metodológica, de modo a permitir que os profissionais compreendam as dificuldades dos indivíduos que os procuram em busca de respostas. O RISC tenta desenvolver essa concepção por meio da formação desses profissionais. Há anos, eu tive a oportunidade, no Laboratório de Mudança Social¹³, de acompanhar a chegada de pessoas que vinham da Rússia, do Canadá, do Uruguai, da Grécia, da Argentina, do Chile, do Brasil etc., em busca dessas ferramentas metodológicas. Nesse sentido, muitos pesquisadores eram do Brasil e isso foi formidável. A primeira a vir trabalhar conosco foi a Norma Takeuti, de Natal, depois a Teresa Carreiro, do Rio de Janeiro e logo depois vários outros. Não posso aqui citar todos, mas me lembro do José Newton Garcia de Araújo, da Vanessa Andrade Barros e até você, mais recentemente, Matheus Viana, sem esquecer do Fernando Gastal de Castro, do Pedro Henrique Isaac Silva, da Vera Roesler, da Ana Massa etc., o que totaliza mais de 50 brasileiros nos últimos 30 anos. Enfim, é importante citar o trabalho e parcerias feitas com a Christiane Girard, uma grande amiga que já me convidou a vir ao Brasil várias vezes.

¹³ Em 2015, o Laboratório de Mudança Social se fundiu ao Centro de Sociologia de Práticas e Representações Políticas, o que culminou na criação do Laboratório de Mudança Social e Política, atualmente vinculado à Université Paris-Diderot 7.

Todo esse trabalho começou também com Max Pagès, Eugène Enriquez, Jacqueline Barus-Michel. Nunca estivemos sozinhos nessa aventura. Portanto, é verdade que o vínculo com o Brasil foi sempre privilegiado. Nós nos apreciamos, temos uma forma de abordar as coisas bastante próximas. No RISC temos a chance de desenvolver um trabalho junto a todos os colegas de diferentes países, pois buscamos antes de tudo a co-construção. Por exemplo, estou aqui (no Brasil) hoje e inclusive encorajo a todos vocês a utilizarem a página Brasil, no site do RISC (Réseau International de Sociologie Clinique, 2019) para informar a todos os demais sobre o conjunto de atividades que vocês realizam. A apropriação que todos fazemos dessa rede é o que garante que ela possa se manter viva e ativa. E é exatamente isso que é muito interessante e enriquecedor nesse congresso. Nós [...] os pesquisadores, os universitários, os clínicos, nós devemos trabalhar permanentemente para ultrapassar as fronteiras disciplinares, mediante a abertura e com a garantia do respeito recíproco na co-construção da pesquisa no mundo. Esse ponto é fundamental, pois vemos na história que os fechamentos e as ditaduras sempre produziram uma regressão da pesquisa, uma regressão do ensino e uma regressão da cultura. É preciso ter isso em mente, pois o RISC [...] eu o concebo como um lugar que luta ferozmente de forma determinada contra quaisquer tipos de fechamentos e enclausuramentos.

LIST: Para finalizar, sabemos que o senhor já esteve no Brasil várias vezes, inclusive uma dessas vezes esteve em Maringá. Quais impressões o senhor teve das discussões em torno da política e da questão do trabalho atualmente em nosso país?

Gaulejac: Eu falei sobre isso há alguns dias em Brasília, pois nós fizemos um colóquio (6º Colóquio Internacional de Sociologia Clínica e Psicossociologia, 2018) sobre essa questão naquela ocasião. Quando atuamos a partir da sociologia clínica, temos a responsabilidade de criar um enquadre que possibilite a realização da análise clínica e que torne possível 'trabalhar com a violência sem violência'. Ora, no nível individual nós sabemos qual o enquadre necessário, no nível dos grupos, com o 'organidrama', por exemplo, nós sabemos qual o enquadre necessário, porém no nível político não há esses enquadres. Logo, passamos à análise política e à análise crítica, que se revelam pertinentes a partir do momento em que se inserem nos enquadres das instituições, por exemplo. Eu considero que não tenho nenhuma legitimidade para fazer um julgamento sobre a política brasileira. Por outro lado, eu percebo que a violência é uma realidade. Ela inquieta todo mundo e nós vemos que as pessoas não estão bem. Há atualmente suicídios, de estudantes e alunos, há toda uma série de sintomas que são inquietantes e que nos fazem crer que as formas de violência se intensificam.

O que me toca também é que todo mundo busca se proteger e, nesse contexto, acredito que grandes discursos de denúncia política dessa violência não servem para nada ou mesmo são contraprodutivos. Talvez agora seja preciso retornar ao principal e, como clínico, sei que se trata das vivências das pessoas. Em minha opinião nossa responsabilidade consiste em oferecer ferramentas reflexivas de escuta e intervenção as quais permitam que os indivíduos não sejam contaminados por essa violência, que geralmente também os torna violentos. Trata-se de refletir sobre como podemos criar dispositivos grupais que sejam por sua vez espaços de reflexão, nos quais haja a troca de experiências e vivências. Além disso, a partir de análises coletivas nesses espaços é preciso que seja possível trabalhar sobre as dificuldades encontradas e os conflitos existentes, de modo que as trocas geradas possibilitem a criação de meios de ação nos níveis das instituições, das organizações, das pesquisas, das intervenções e, por que não, da política. E é por isso que estou muito engajado no *Manifesto dos Convivialistas*

(Convivialisme, 2019), por exemplo, que foi traduzido para o português (Manifesto Convivialista, 2019) e que corresponde a uma proposição política não violenta, mas ao mesmo tempo realista. Enfim, é preciso que alimentemos sempre a esperança de construir um mundo melhor.

Referências

- Aubert, N., & Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence: nouvelle édition*. Paris, FR: Éditions du Seuil, 2007.
- 6° Colóquio Internacional de Sociologia Clínica e Psicossociologia. (2018). *O sujeito contemporâneo: rupturas e reconstrução dos vínculos sociais*. Brasília, DF: Universidade de Brasília. Recuperado de: <https://coloquiosocioclinica.wixsite.com/sujeitocontemporaneo>
- Convivialisme. (2019). *Le manifeste convivialiste: mieux vivre, ensemble*. Recuperado de: <http://convivialisme.org/>
- Gaulejac, V. (1999). *L'histoire en héritage: roman familial et trajectoire sociale*. Paris, FR: Éditions Payot & Rivages.
- Gaulejac, V. (1987). *La névrose de classe*. Paris, FR: Éditions Payot & Rivages.
- Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, FR: Éditions du Seuil.
- Gaulejac, V. (1996). *Les sources de la Honte*. Paris, FR: Desclée de Brouwer.
- Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris, FR: Éditions du Seuil.
- Gaulejac, V., Giust-Desprairies, F., & Massa, A. (Orgs.). (2013). *La recherche clinique en sciences sociales (Sociologie clinique)*. Paris, FR: Érès.
- Gaulejac, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou*. Paris, FR: Éditions eu Seuil.
- Gaulejac, V., Hanique, F., & Roche, P. (Orgs.). (2012). *La sociologie clinique: enjeux théoriques et méthodologiques*. Toulouse, FR: Érès.
- Gaulejac, V., & Legrand, M. (Orgs.). (2013). *Intervenir par le récit de vie: entre histoire collective et hitroire individuelle (Sociologie clinique)*. Paris, FR: Érès.
- Gaulejac, V., & Mercier, A. (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Paris, FR: Desclée de Brouwer.
- Gaulejac, V., & Seret, I. (2018). *Mon enfant se radicalise: des familles de djahistes et des jeunes témoignent*. Paris, FR: Odile Jacob.
- Gaulejac, V., & Taboada-Leonetti, I. (1994). *La lutte des places*. Paris, FR: Hommes et Perspectives.
- Manifesto Convivialista. (2019). *Manifesto e declaração de interdependência*. Recuperado de: <http://www.iecomplex.com.br/eventos/manifesto.pdf>

- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris, FR: Presses Universitaires de France.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (2019). *L'emprise de l'organisation : nouvelle édition (7a ed.)*. Bruxelles, BE: Les éditions de l'Université de Bruxelles.
- Réseau International de Sociologie Clinique. (2019). *Sociologia clínica no Brasil*. Recuperado de: <https://www.sociologie-clinique.org/brasil/>
- Vandevelde-Rougale, A. (2017). *La novlangue managériale: emprise et résistance*. Toulouse, FR: Érès.

Recebido: 03/06/2019

Aceito: 12/02/2020

Matheus Viana Braz: Psicólogo e professor na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Doutor em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Correspondente Internacional do Brasil no Réseau International de Sociologie Clinique (RISC).

Guilherme Elias da Silva: Psicólogo e professor na Universidade Estadual de Maringá (UEM). Doutor em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Coordenador do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Estadual de Maringá (UEM).